

両手利き組織研究のミクロ基礎^①： 認知の二重処理，実践理論，組織の記憶

Unpacking the Micro-Foundations of Ambidextrous Organizations:
Dual Processing, Heideggerian Practice View, and Organizational Memory

小林 一・滝本（金井）優枝
Hajime Kobayashi and Masae Takimoto (Kanai)

I. はじめに

本稿の目的は、マーチ（J. March）によって示唆された組織学習の探求と活用のジレンマが実際にどのように処理されているのかを、日本の大手スーパーマーケットの事例に依拠しながら明らかにすることである。組織学習の探求と活用のジレンマとは、新しい未知の技術やニーズの探求（exploration）と既存の技術やニーズを深掘りする活用（exploitation）との間に、トレードオフ関係が存在することである（March, 1990）。すなわち、未知の技術やニーズの探求を行うためには、それに適合する組織や管理手法が必要になり、それは、既存の技術やニーズを活用するための仕組みとは異なる、というわけである。これが組織学習における探求と活用のパラドクスである。しかし、近年の研究では、活用と探求の両立が企業の事業成果にプラスの影響を与えうることが明らかになりつつある。この活用と探求の双方を追求できる組織能力を両手利き（ambidexterity）と呼んでいる。

探求と活用の両手利きが組織的にどのように実現されうるのかについては、これまで様々な指摘がなされてきた。その議論は大きく分けると、異時点間の逐次的両立（時間的な分離）と同時的両立（空間的な分離，コンテキストによる支援）にまとめられる。逐次的両立（時間的な分離）というのは、そもそも探求と活用を同時に追求することはできないのであるから、探求の時と活用の時とを分離していくというものである。これは継起的な切り換え（断続的平衡）という見方に基づいている。通常時は、活用が行われているが、それがどこかで頓挫し、探求の時が訪れる。それを乗り越えると、再び活用の時が到来する。こうして、活用と探求とが交互に継的に発生

（1） 本稿は、The 29th European Group for Organizational Studies 2013, Montreal に提出したペーパーを加筆修正したものである。発表に対して他の研究者からうけたアドバイスやコメントに感謝する。なお本研究の内容は、小林の受けている科学研究費基盤研究(C)（課題番号 25380541, 組織進化のダイナミクスに関する SAP の枠組みを用いた実証的研究）と、滝本（金井）の受けている基盤研究(B)（課題番号 23530504, 革新的中小企業の知財収益化キーファクターに関する実証研究）の成果の一部である。

する。インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションが交互に登場するといった議論などは、この継起的な切り換え（断続的平衡）の見方に近い。

これに対して、同時的両立というのは、何らかの工夫をして、活用と探求を同時点で達成しようというものである。その工夫の第1は、構造の分化である。構造の分化とは、別個の組織単位に活用活動と探求活動を分割するというものである。これは、活用を行う場（組織単位）と探求を行う場を（組織単位）とを区分して同時に追求していくというものであり、空間的な分離を意味している。

同時的両立の工夫の第2は、組織が同じ組織単位の中で活用と探求を両立できるようなメカニズム（コンテキスト）を整備するというものである。活用と探求という2つの行動を統合するメカニズムを整備することによって、同じ組織単位内部で組織メンバーが活用と探求の2つの活動を同時に行うのを手助けすることが可能であると考えている。それは、組織メンバーの埋め込まれたコンテキストを工夫し、活用と探求の2つの活動の統合（すり合わせ）をはかり、パラドクスを個人の学習レベルで乗り越えようとするものである。

以上のように、活用と探求のパラドクスはそもそも解消されうるのか、解消可能であるとすれば、どのように解消されうるのかについては様々な知見が提示されている。しかし、この問いに対する回答を一律に出すことはできない。その大きな理由の1つとして、組織におけるどのような活動を探求（あるいは活用）と見なすのかという学習概念の操作化の問題がある。本稿では、探求と活用とを認知心理学の二重処理過程（dual-processing）の枠組みとハイデガー流の実践理論（Heideggerian practice view）の世界観を援用して概念化する。

二重処理過程の枠組みとは、個人の認知処理をXシステム（システム1、自動的処理）とCシステム（システム2、制御的処理）の2つからなるものと理解する見方である。他方、ハイデガー流の実践理論の世界観とは、実践行為を居住モード（dwelling mode）と建築モード（building mode）の2つに分けて理解する立場である。本稿は、これらの見方を援用して、組織学習における活用（Xシステム、居住モードに対応）と探求（Cシステム、建築モードに対応）の2つの概念を操作化する。

本稿の構成は次のようになる。最初に、本稿が参照する認知の二重処理の枠組み（XシステムとCシステム）とハイデガー流実践理論の世界観（居住モードと建築モード）について説明する。そして、これらを、両手利き組織における活用と探求という2つの学習モードのマイクロ基礎として位置づける。

次に、本稿が採用する研究方法として、事例研究が適当であることを示す。事例研究のなかで活用と探求を具体的経験的に識別するために、組織の記憶（organizational memory）という構成概念に注目する。組織の記憶は組織の手続き的記憶（procedural memory）、組織の宣言的記憶（declarative memory）、そして組織の交流記憶（transactive memory）の3つに分類される。当然、これら3つの記憶は個人レベルの記憶内容（individual memory contents）と対応している。しかし、組織レベルの記憶と個人レベルの記憶とは必ずしも一致しているわけで

はない。本稿は活用と探求のパラドクスに対して、個人と組織という複数の分析レベル間の記憶の役割（補完関係）に注目する。

以上の予備的考察をもとに、大手のスーパーマーケットチェーンの1つであるTストアの2つのケースを取り上げる。ひとつは、スーパー店長の日常の実践についてである。スーパー店長とは、複数あるTストアの個別店舗のうちで、頭抜けたパフォーマンスを達成する店舗をつくりだす能力をもったマネージャーのことである。そこでは、有効な活用型学習（Xシステム、居住モード）の存在が浮き彫りになるだろう。もうひとつは、ロジスティック・システムの構築による新たなビジネス・モデルの導入事例である。Tストアのビジネス・モデルを再編する際に、探求型学習（Cシステム、建築モード）が作動したことが理解できるだろう。最後に、企業の経営実践において両手利きがどのように具体的に実現されているかを整理し、今後の研究のための論点を提示する。

II. 認知の二重処理の枠組みとハイデガー流実践理論の世界観

認知の二重処理の枠組みとは、個人の認知処理には、自動的処理（非熟慮的なXシステム、システム1）と制御的処理（熟慮的なCシステム、システム2）という、2つのクラスターが存在するという見方のことである⁽²⁾。それは、非熟慮的（自動的）に素早く問題を処理するシステムと新規な問題を熟慮的にゆっくりと解決するシステムの2つが併存することを想定している。二重処理の枠組みによれば、認知プロセスはXシステム（自動的処理、システム1）とCシステム（制御的処理、システム2）の二重性として整理される。

われわれは環境を認識（情報を処理）する際に、異なる2つの方法を用いている。その2つの認識方法を確認しよう。まず、手間をかけない認識の方法と改めて丁寧に見直す認識の方法がある。認知心理学によれば、それらに対応して2つの認知システムを想定する。前者はXシステムと呼ばれ、その特徴は自動処理である。われわれは、環境を認識する際、必ずしもいつも新しい情報をインプットする必要があるわけではないので、定型化した処理が可能なのである。おそらく、普段の生活で、とりわけ何か新しい作業をしないというような場合、このXシステムの処理（自動的処理、非熟慮的処理）をしていることが多い（表1を参照）。

常に作動しているXシステムに対して、Cシステムは元来怠け者であり、常には作動していない。Cシステムの作動には意識して認知労力を投入しなければならない。本稿は組織学習の活用は前者に関わり、探求は後者に関わっていると想定している。

他方、ハイデガー流実践の理論によれば、人は日常の実践行為にあたって多くの認知資源を投入することはしない。仮に道具の機能不全（mal-function）に見舞われても臨機応変に乗り切っ

(2) XシステムとCシステムという用語には、システム1とシステム2、自動的処理と制御的処理など、論者によって異なるラベルが付与されている。Lieberman (2007), Evans (2008), Kahneman (2011)などを参照。

表1 二重処理を特徴づける様々な用語

X システム	C システム
<ul style="list-style-type: none"> ・モジュール的認知 ・自動的処理 ・経験的 ・ヒューリスティクスの ・潜伏的/暗黙的 ・連想的 ・システム1 (直感的) ・無意識的 ・臨機応変/衝動的 ・刺激反応的 ・ファースト 	<ul style="list-style-type: none"> ・高次の認知 ・制御的処理 ・合理的 ・系統的 (分析的) ・明示的 ・ルール参照的 ・システム2 (分析的) ・意識的 ・反省的 ・高次の次元 ・スロー

出所：Evans (2008), Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition, *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, p. 257 (一部加筆修正)

ていく。我々の日常の実践活動を支配しているのは没入的/非熟慮的な対処 (absorbed/non-deliberate coping) である。これを実践の理論では、居住モード (dwelling mode) と呼んでいる。これに対して、時として、人は完全なブレイクダウン (障害) に遭遇する。この時、ケの日常世界は客観視され、プラクティショナーは日常世界から一歩身を離して、多くの認知資源を投入してその障害に対処することを迫られる。これが脱離的対処 (detached coping) である。この状況は建築モード (building mode) と呼ばれ、特別なハレの日といってもよい。

Yanow and Tsoukas (2009) の表2が示しているように、我々の日常を支配しているのは、継続的なルーティン活動としての没入的対処である。日常的に発生する些細な障害 (道具の機能不全) に対しては、没入的対処を再構成することで乗り切っていく。これが居住モードである。しかし、時に、没入的対処とその再構成では克服困難なブレイクダウンが発生する。道具のブレイクダウンには一時的なものと完全な破綻の2つがありうるが、こうした状況は、もはや没入的対処の枠内では收拾できない。こうしてプラクティショナーの対応は居住モードから準居住モードに、そして建築モードにシフトすることになる。建築モードを特徴づけるのは、脱離的対処 (自分が住み込んでいる世界からの離脱による分析) である。

ハイデガー流実践理論の見方では、まず居住モードの世界観から出発して、「日常世界」に住み込んでいるプラクティショナー (実践家達) が、習慣化されたプラクティス (実践慣行、戦略スキーマ) を参照しつつ、自分らしさ (エージェンシー) を発揮して、個々のプラクシス (個別具体的な戦略策定行為) に関与する様相を明らかにしようとする。プラクティショナーのP、プラクティスのP、プラクシスのPという3つのPの交錯関係が分析の焦点となる。つまり、継続的なルーティン活動が支配する居住モードから出発して、議論を展開している。居住モードとしての活用型組織学習が分析の中心に位置しているということである。

表2 思いがけない不具合のタイプとそれによるプラクティショナーの対応

課題の特性					
思いがけない不具合/サプライズ/攪乱事象による活動の遮断					
継続的な ルーティン活動 (居住モード)	道具の機能不全	道具の一時的なブレーク ダウン (準居住モード)		道具の完全なブレーク ダウン (建築モード)	
		軽度	重度		
指向性のタイプ ないし認知 のタイプ	非熟慮的で没入 的な対処 ・状況の透明性	没入の対処の再構成 ・新しい没入的対 処方法へのシフト	熟慮の対処 ・活動内容へ の注目	反省的な熟慮 ・計画策定の 反省	テーマ的意図性・分 析的/理論的な脱離 的対処 (脱世界化)
存在者 (道具) の世界内存在 のモード	認知的に透明で 利用可能	一時的に不透明で 利用不可能	不透明で利用 不可能	不透明で利用 不可能	道具の特徴の事物化 脱コンテキスト化

出所：Dvora Yanow and Haridimos Tsoukas (2009), What is Reflection -In-Action? A Phenomenological Account, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 8, p. 1354. (一部加筆修正)

Ⅲ. 研究方法

前節では、両手利き組織研究に関するマイクロ基礎を確立するために、二重処理の枠組みとハイデガー流の実践理論の世界観を紹介し、その知見に依拠して活用と探求という2つの組織学習のタイプを概念化した(表3を参照)。本節では、それを受けて、本研究で採用する方法論について述べることにする。

表3 2つの視点の要約

	二重処理の 視 点	実践理論の 視 点
探 求	C システム システム2 思考介入性 制御的処理	建築モード 脱離的対処
活 用	X システム システム1 思考低介入性 自動的処理	居住モード 没入的対処と その再構成

本稿が採用する研究方法 (research method) は事例研究 (Case Study) である。しかも、単一の企業を扱う事例研究 (Small-N Research Designs) であり、サンプル・バイアスが非常に大きいために、当然、外的妥当性 (external validity) の問題を引き起こす。しかし、どんな構成概念 (変数) が重要であるのか、それら概念間にどんな因果的連関が見られるのか、という理解が基本的に欠落している研究状況においては、単一企業であっても探索的に事例研究を行うだけの価値はある。二重処理の枠組みとハイデガー流実践の理論の知見をマイクロ基礎として組

組織の両手利きのメカニズムを解明するという本稿の目的のためには、単一企業の事例研究であっても有益である。単一企業であってもそれを一般的現象として深く研究し、他者が同じ現象を別のコンテキストで容易に観察できるようにすれば、十分に役に立つ。

本稿の事例研究の対象は、日本の大手スーパーマーケットチェーンの1つである、Tストアを意図的にサンプリングした。そして、Tストアが行った種々の取り組みについて、インタビューを中心とする定性的調査をこの1年間行なってきた。本稿では、そのうち、個別店舗の店長が独自の手法で日常的にパフォーマンスを高める実践活動の様相とロジスティクス・システムの導入をめぐるビジネス・モデルの変革について取り上げる。

活用と探求の両手利き組織の問題として、この2つの取り組みを経験的に識別するために、二重処理と実践理論の知見に加えて、組織による学習の内容（中身）としての組織の記憶にも注目することにした。組織の学習が個人の学習と異なるのは、組織学習という場合、個人の実践が組織ルーティンを参照して行われていることにある。すでに明らかにしたように、我々の日常の実践は、組織ルーティンに依拠した反復的な居住モードであり、Xシステム（自動的処理、システム1）が作動する世界である。そして、組織ルーティンというのは、いわば、組織が有する手続き的な記憶のことである（Cohen and Bacdayan 1994）。

本稿は、この知見を拡張して、手続き的記憶に加えて、宣言的記憶と交流記憶という、3つの組織の記憶（個人の記憶の援用）の存在に注目した。手続き的記憶が Knowing How であるとすれば、宣言的記憶は Knowing What、そして交流記憶は Knowing Who knows How and What のことである。手続き的記憶が組織のルーティンに関係しているとすれば、宣言的記憶は組織のアイデンティティ（我が社のビジネスは何か）に、そして、交流記憶は組織の認知分業体制（分からないことがあれば誰に聞けばよいか）に関わっている。

本稿は、3つの記憶のタイプ（手続き的記憶、宣言的記憶、交流記憶）に注目して、企業における組織学習の実態を経験的に検討するものであり、基本的に個人学習をベースに考えている。組織メンバーは組織の手続き的記憶（組織のルーティン）、宣言的記憶（組織のアイデンティティ）、そして、組織の交流記憶（組織の認知分業体制）をそれぞれ参照して、個人として学習するのである。個人が学習しているのであって、それ以上ではない。

しかし、個人が組織の記憶を参照するということは、個々のメンバーが組織の記憶に決定されて行動するというのではない。個人がどう行動するかには、必ず、個人の自由意志（エージェンシー）が伴っている。要するに、組織の記憶（組織のルーティン、組織のアイデンティティ、組織の認知分業体制）はあくまでも個人の行動を条件づけるだけであって、個人の行動を決定しているわけではない。

個々の組織メンバーは個人として3つの記憶内容を有している。しかし、それらは必ずしも組織の記憶（組織ルーティン、組織アイデンティティ、組織の認知分業体制）とは一致していない。組織の手続き的記憶と個人の手続き的記憶の間、組織の宣言的記憶と個人の宣言的記憶の間、さらに、組織の交流記憶と個人の交流記憶の間、にはそれぞれズレが存在する。個人が組織レベル

の知識（記憶）をどれほど吸収し、それに従うかは、それぞれの個人によって、同じ個人であっても状況に応じて異なってくる。組織の記憶はあくまでも個人にとっての参照対象なのである。

組織の記憶はすでに組織には所属していない過去のメンバーたちの所産である。組織が有する3つの記憶は現行の組織メンバーに時間的に先立って存在している。現に所属している組織メンバーは通常、組織ルーティン、組織アイデンティティ、交流記憶システムを所与として、それらを参照しながら、行為しているのである。これが居住モードの世界であり、Xシステム（システム1、自動的処理）の様相である。本稿で取り上げるスーパー店長の事例がこの様相を描いている。

しかし、完全なブレイクダウンの発生があるきっかけで認識されると、従前の組織ルーティン（手続き的記憶）、組織アイデンティティ（宣言的記憶）、組織の認知分業体制（交流記憶）などの再構築が脱離的に試みられる。これが建築モードの世界であり、Cシステム（システム2、制御的処理）の作動局面である。本稿で扱うロジスティクス・システムの導入事例が、この様相を扱っている。

IV. 事例研究

1) Tストアにおける個別店舗レベルの組織学習の様相（活用型学習、居住モード内の修正）

Tストアは、長年にわたって高級スーパーマーケットという小売フォーマット（業態）を確立してきた。ところが、地域によって店舗業績に差が見られる。この事例におけるリサーチ・クエスションは店舗業績に差を生み出す要因は何かということである。業績に差を生み出す要因を探るために、いわゆる優れた業績を生み出してきたスーパー店長と呼ばれる人に対して、個別のインタビューを行った。

一言に高級スーパーといっても、それが立地する地域によって、商品ラインに地域の好みが見られる。Tストアでは主に次の3つの方法によってこの問題を解決することが提案されていた。

第1に、自店の強い商品カテゴリーと弱い商品カテゴリーを知る。

第2に、顧客の買い物行動の分析から買い上げ率の低い問題商品を掘り起こす。

第3に、競合他店のチラシの分析から、価格政策の内容（単品訴求かテーマ訴求か）や集客対象とする顧客のプロフィールを知る。

これらの手続きはいわば、組織の手続き的記憶（組織ルーティン）としてTストアに存在していた。この組織ルーティンを具体的に実践する上で何より大切なことは、個店レベルでの顧客の声の収集である。それが品揃えに直結するからである。そのために次の4つの取り組みが行われていた。

1) 店内にお客様の声をひろうための投書箱を設ける。そして、全ての声に対して、店長からの回答を掲示する。

2) 店長が店の入り口やレジの後方に立って、お客様の購買行動を観察し、直接的に情報収集

を行う。

- 3) お客様参加型イベント（料理教室、手作り品即売会など）の開催と開催までの打ち合わせを通じて、お客様と適宜接触し、お客様の要望・優れた意見を聞き取り、その声を生かす。
- 4) 食品、雑貨、衣料品、サービスなどの各部門に属する、パート社員の中から優れた人物を店長が専任し毎週1回2時間程度の会議を開催する。パート社員は、消費者の代表としての意見（地域の暮らしぶり、季節ごとの要望商品など）を述べる。

これらの取り組みは、顧客の声を引き出すための工夫であった。顧客から品揃えについての意見を直接聞き出そうとしても、抽象的な質問に対しては、抽象的な回答しか返ってこない。地域に合わせた品揃えをするためには、商品を限定したり、時期を限定したり、テーマを絞ったりして、具体的な回答を顧客にもとめることが必要になる。

以上の実践はいずれも組織ルーティン（手続き的記憶）に依拠した活動である。ここから直ちに導き出される疑問は、こうした組織ルーティンがTストアに存在しているにも関わらず、店舗ごとの業績に大きな格差が発生してしまう理由である。スーパー店長は他の店長とどこが異なるのであろうか。

組織ルーティン（組織の手続き的記憶）をベースに日常の店舗オペレーションは展開されているが、日々、店舗には種々の予期しない問題（一種の機能不全）が発生する。そこで、店長はその都度、個店レベルでの思いがけない機能不全への対応（没入的対処の再構成）を行って、個々の店舗が置かれた固有の状況を微調整していく必要がある。その典型的な出来事として語られたのはセミオーダーカーテンと春休みのレシピ提案の登場事例である。

藤沢市（湘南地区）に位置するTストアの店舗では、通常の店とは違って、丈（たけ）の長いカーテンに対する需要のあることが偶然見つかった。きっかけは、顧客との何気ない対話からであった。カーテンに限定し、オーダーカーテンと既成品との対比を顧客と話していたとき、既成品では、丈の長さが湘南地区の住居の窓枠にとって、不適合であることが見出されたのである。既成のカーテンの多くは、200 cm 丈であるが、湘南地区の住居の多くは外光を多く取り入れるために210 cm～235 cm 丈のカーテンを必要としていたのである。

そこで、この湘南のTストアでは、カーテンのメーカーから、完成品のカーテンではなくて、裾を縫っていない中間品を仕入れ、すでにあった店内の衣料リホームサービスを利用して、顧客が要望する丈に長さを縫い上げるようにした。そして、このオーダーカーテンと既成カーテンの中間形態の商品に、中間の価格帯を設定して売り出した。これは、藤沢地区のTストアのヒット商品になった。

新しい店舗オペレーションの別の導入事例として、子供の休暇期間中のレシピ提案がある。この試みは、春休み中に困っていることを主婦に聞いてみたところ、「子供の昼食メニュー作成の手間」という問題が浮上したことから始まった。この問題を発見した藤沢のTストアでは、地元の学校に出向き、給食の人気メニューを聞き出し、それを「給食の人気メニューベスト5」と題して店頭で発表し、レシピと料理素材を特設コーナーで販売することにした。

セミオーダーカーテンも、春休みのレシピ提案も、いずれも顧客との何気ない会話から始まったものである。これは既存の組織ルーティンを参照して実践されたものではない。いわば、店長の創意工夫（エージェンシー）によって可能となったものである。インタビューから分かったことは、彼らスーパー店長は当然のことながら、スーパーマーケットを運営するためのオペレーション手続き（組織の手続き的記憶）についてそれを熟知しているが、組織の手続き的記憶を盲従しているわけではないということである。個々の店舗が置かれた状況は、それぞれに異なる。この違いは組織の手続き的記憶に単に依拠して、反復するだけでは、吸収することはできない。スーパー店長は自分なりの創意工夫（エージェンシー）をつけ加えて、それを吸収していたのである。スーパー店長は毎日のちょっとした創意工夫の積み重ね（没入的対処の再構成）によって最終的に通常の店長よりも、大きな業績の格差を生み出していた。ではそれを可能とした要因は何か。

スーパー店長とのインタビューから印象的であったことは、まず、その人脈作りの巧みさであった。インタビューした店長は、連日レジの後方に立つことに多くの時間を費やしていたが、それは顧客の購入品目を観察するだけでなく、顧客と顔見知りになることを目的としていた。顔見知りになれば、顧客との何気ない会話も容易になる。彼はこれが特に重要であると力説する。これは個人レベルの交流記憶を拡張して、組織ルーティンの微調整につなげているのである。

また、スーパー店長は、そもそも高級スーパーとは何かという問いを自ら発し、高級スーパーという概念を個人レベルで精緻化しようと努力していた。普通のスーパーマーケットと高級なスーパーマーケットはどこが異なるのか、この問題を個人レベルで熟慮して考えていた。ここで重要なことは、こうした概念の問題は宣言的記憶に該当するが、それは組織の宣言的記憶としてではなく、個人の宣言的記憶として精緻化されていたことである。

2) Tストアにおける事業レベルの組織学習の様相（探求型学習、2つのモードの衝突）

2002年、Tストアは、営業面での停滞が顕著になり、コスト削減策も行き詰まっていた。そのため何らかの抜本的な事業改革が必要であるとの認識がトップ・マネジメントの間で共有されていた。そこに別のスーパーマーケットの社長から、「ロジスティクス改革により大幅に収支改善を果たした」との話が伝わった。そこで、社長命令によってロジスティクス改革の研究・調査のための専任プロジェクト・チームが結成された。発足当時、ロジスティクスという概念の持つ意味はプロジェクト・チームのメンバーにも全く不明であった。インタビューしたプロジェクト・リーダーによれば、「物流というよりも、もっと大きな何か」という程度の認識であったのだ。

プロジェクト・チームはまずロジスティクスという概念の意味をめぐって調査を行うことになった。なぜ、従来の物流システムでは駄目なのかを根本から検討したのである。そのためロジスティクス分野で先進のイギリスのTESCOやASDAなどの小売業ならびに日本の有力卸売業者への聞き取り調査を半年間行い、プロジェクト・チームは現在の通過型センターから、在庫型センターへの物流センター改革を提案した。

これは、従来の通過型センター（センター内で商品を店別に振り分け、各店に納品する形）を

やめて、センター内に商品を在庫し、小分けなどの従来卸売りが行っていた業務をセンターにシフトすること（これを在庫型センターと呼ぶ）を提案するものであった。プロジェクト・リーダーによれば、実際のところ、トップは、この提案のもつ戦略的意味を十分には理解できなかった。しかし、その提案は、オペレーション効率を大きく改善し、収益の回復につながることを強く期待させるものであり、当該改革案を実行することを承認した。プロジェクト・チームは、この業務改革の売り込みにとりあえず成功したのである。こうして、旧来の宣言的記憶の刷新のスタートがきられた。

改革提案が承認されたことにより、オペレーション・レベルでは、受発注システムの変更、問屋による納品・小分け作業の廃止（センターフィー＝センター利用手数料の増額改定）、センター内における通路別納品への変更、陳列作業工程の短縮などが提案された。これらは新しい手続き的知識の素案であった。しかし、在庫型センターへの移行が宣言され、それに伴ってオペレーション・レベルでの手続きの変更が提案されると、社内から激しい反対意見が巻き起こった。それらをまとめると以下の3つになる。

- 1) 問屋に対するセンターフィー増額は結果として、商品原価に上乗せされるので、この改革は支持できない。センターフィーが安価であるからこそ、問屋に対する商品原価交渉が有利に進められている。
- 2) 在庫型センターを運営した経験がないし、そのための情報システムの開発も未経験である。当社には高いハードルがある。
- 3) 通路別の納品は陳列作業工程の短縮を可能にすると言うが、あくまでも理論上の想定であり、どの程度、各店舗の省力化に貢献するかは不明である。

これらの反対意見は在庫型センターへの移行によるオペレーションの変更（新しい手続き的知識の提案＝旧来の手続き的記憶の棄却）が理解されないことに原因があった。在庫型センターの運営経験（新しい手続き的記憶）がないために、従来の手続き的記憶に基づいた疑問が様々な部門から噴出した。本来、在庫型センターの創設は、サプライチェーンの発想を前提としていた。しかし、その概念的な意味よりも、それが既存の手続き的記憶とバッティングすることの方に社内の関心が集まったのである。つまり、ここでの問題は、新しい宣言的知識への理解というよりも、それに依拠した新しい手続き的知識を現場レベルがなかなか受け入れないということである。現場は居住モードで運営されており、そこに建築モードで提案をすれば、当然のことながらモード間で軋轢が生まれてくる。

プロジェクト・チームは、これらの反対意見に対して、その対応に追われることになった。具体的には次のような対応措置がとられた。

- 1) センターフィーの増額が仕入れコストの上昇につながるという意見に対して

問屋のうち、核となる問屋（具体的にはI食品）を選定し、問屋やメーカーから納品価格の引き上げ要求があった場合、核となる問屋との合い見積もりを実施し、納品価格の引き上げを抑制するという作業手続きを提案した。

2) 在庫型センターの運営や情報システムの開発が未経験であるとの意見に対して

すでに経験のある大手の卸をプロジェクト・チームに参加させ、その意見を学び、改革案の具体的な策定に生かしていくことを表明した。プロジェクトに参加する経験豊かな問屋を選定し、その業者に倉庫内の作業運営を委託することを約束した。まず、I食品、K食品卸、M食品の3社を候補とし、能力的には、M食品が高かったが、委託費用がその分、高額であり、1)との絡みもあって、これまでも親交のあったI食品を提携相手に選定した。

3) 通路別納品が作業効率を高めるかどうかは不確定であるとの意見に対して

1つの実験店舗を選び、手作業での通路別納品を実際に実施してみて、その改善効果を数値的に示すことにした。さらに、在庫型センターの創設の背景には、サプライチェーン・マネジメントの発想があったが、その概念の有効性を現場に納得させるため、同業各社が取り組むサプライチェーンの実態を調査研究し、流通業界の変化の流れを説明することにした。

全部門を招集して、そのためのロジスティクス説明会を開催した。

残念ながら、こうした対応策の後も、依然として、ロジスティクス改革のための大型投資を危惧する反対意見は続いた。それらの危惧は次のようなものであった。

1) 取引先の業務の自社への移行、センターとの受発注システムの追加、店舗の業務改善などの一連のオペレーション改革を一気に行えば、どこかで失敗するのではないか。

2) 新しい在庫型センターへの投資により、どの程度収支改善が果たせるのかが不確かである。それよりも、新規の出店投資に向けた方がより確実なのではないか。

要するに、これらの危惧が意味しているのは、全体の本格的改革よりも部分の改善を重視する傾向、将来の展望よりも、現時点の目先の効果を重視する傾向という、いわゆる組織学習における近視眼(myopia)の存在である。

プロジェクト・チームは、この学習の近視眼を矯正するために、様々な説得策を矢継ぎ早に工夫し、探求型学習を実践しようとしたが、それは結局、(準)居住モードの活用型学習に矮小化されてしまう危険性を秘めていたと言える。

V. ディスカッション

事例研究から、Tストアにおいて両手利きがどのように実現されていたか(あるいは実現されていなかったか)を整理しよう。Tストアの事例では、ストアのオペレーションの進化をめぐって、2つのルートが見られた。第1のルートは、スーパー店長の事例が示すように、店長の日常の反復的業務遂行を通じて、店舗のオペレーションが日々、改善され、進化するというものである。スーパー店長というのは、オペレーションの進化スピードを誰よりも早めることに優れた人物のことであった。

この事例は主に、活用型学習の世界(Xシステム、居住モード)を描いているといえる。それは、組織のルーティン(手続き的記憶)に依拠しながらも、店長自らの創意工夫(エージェン

シー、自由意志)を通じて、種々の機能不全(日常のオペレーションの不具合)に機敏に対処する姿を描いている。スーパー店長が、他の店長と異なっているのは、この機能不全に対する対処の仕方(没入的対処の再構成)の巧みさとスピードである。

顧客の声を聴き、それをオペレーションの改善に生かすということはよく耳にすることであるが、スーパー店長は、それを具体化するために、交流記憶と宣言的記憶をフルに生かしていた。ただし、それは組織の交流記憶・宣言的記憶というよりも、個人としての記憶であった。日常的な実践として、あらゆる機会を捉えて、顧客と顔なじみになるというのは、個人としての交流記憶の拡張につながっていた。また、自分の店舗の視察を知人の食の専門家に依頼したり、他の高級スーパーを自ら視察したりして、高級スーパーという概念について思考をめぐらし、自分の宣言的記憶を更新していた。スーパー店長は、組織の手続き的記憶に依拠しつつも、自らの交流記憶の拡張と宣言的記憶の拡充を通じて、日常の実践活動(オペレーション)を遂行していた。

一方、ロジスティクス・システムの導入事例は、多額の投資を伴うビジネス・モデル自体の改革(建築モード、Cシステムの作動)を意味していた。これは、事例1のような直接的なオペレーションの進化というよりも、ビジネス・モデルの改革を通じて、最終的にストアのオペレーションを進化させようとしているのであり、いわば、間接的なオペレーションの進化ルートである。

まず、このプロジェクトは、ロジスティクスの導入によってビジネス・モデルがどう変容するかという宣言的記憶の更新からスタートした。そのために依拠したのが、組織の交流記憶(組織的認知分業の仕組み)の拡張である。プロジェクト・チームのメンバーは組織内の複数の部署から、プロジェクト・リーダーによって選抜され招集された。さらに、Tストアにとって、周知の卸売業者に接触し、様々な情報を収集し、さらには、そのついで海外視察にも出かけた。

プロジェクト・チームによる改革提案は新しいビジネス・モデルの宣言とみなすことができる。この宣言は本来、旧来の宣言的記憶の棄却を意図するものであった。しかし、インタビュー自体から、それが本当に旧来の宣言的記憶の棄却にまでつながっていったかどうかは明らかではない。新しい宣言的記憶の浸透をひとまず脇に置いて、既存の手続き的記憶(組織ルーティン)と新しい手続き的知識との間のすり合わせに、プロジェクト・チームは、多くの時間を費やすことになったからである。

事実、改革提案に対する社内の関心は、主に、提案が引き起こす既存の手続き的記憶(組織ルーティン)とのコンフリクトに向けられていた。組織ルーティン(手続き的記憶)の再構築をめぐる綱引きは、全体よりも部分を、将来よりも現在を重視するという組織学習における近視眼の存在(居住モードの頑健さ)を含意している。結果として、プロジェクト・チームは、改革提案に対する種々の抵抗を押さえ込むために、様々な説得策を当意即妙に提案せざるを得なかった。インタビューから、この時、個人としての交流記憶が大いに生かされ、いわゆる根回しのために使われていたことが分かった。

組織の近視眼を矯正するために、探求型学習(Cシステム、建築モード)は、組織の宣言的記憶の再構築を先行させる形で進められる。しかし、事例から明らかになったように、現実には、

新しいビジネス・モデルの意義をめぐる宣言的記憶が十分に浸透しない中で、手続き的記憶の再構築をめぐる正当化（説得）にプロジェクト・チームの多くの労力が払われた。旧来の組織の宣言的記憶の再構築よりも、この改革がオペレーションの進化にどう貢献するかを具体的に示すことがまず必要とされたのである。現場の組織メンバーの多くは、居住モードにとどまっていた。

要するに、ロジスティクス・システムの導入事例で見出された探求と活用のバランス化（両手利き）は、2つの局面に分けて考えることができる。第1の局面は、探求モード（Cシステム、建築モード）内のバランス化である。すでにある旧来の宣言的記憶とプロジェクト・チームによって新たに提案された宣言的知識との間で競いあいが行われている。

第2の局面は、探求モードと活用モードとの間のバランス化である。これは新たに提案された宣言的知識から引き出された新しい手続き的知識と既存の手続き的記憶（組織ルーティン）との間のすり合わせの作業のことである。事例を見る限り、第1の局面よりも、第2の局面の対処に、プロジェクト・チームの労力は多く費やされている。以上の2つの事例から、組織の両手利き問題に対する幾つかの含意が引き出される。本稿の枠組みに依拠すれば、スーパー店長の事例は活用（Xシステム、居住モード）に、ロジスティクス・システムの導入事例は探求（Cシステム、建築モード）に該当することになる。

まず、スーパー店長の事例では、組織の手続き的記憶を参照しつつも、店長個人が築き上げた交流記憶と宣言的記憶を通じて、店舗のオペレーションに発生した機能不全を適宜修正して、オペレーションの進化を直接的に促していた。スーパー店長の事例では組織の手続き的記憶にプラスして、個人的な記憶（交流記憶と宣言的記憶）による補完がなされていた。補完される交流記憶と宣言的記憶は個人的なものであるが故に、誰もがスーパー店長になれるわけではない。

一方、ロジスティクス・システムの導入によるビジネス・モデルの改革事例では、まず、第1の局面で組織の宣言的記憶の再構築が課題にあがり、そのために、組織の交流記憶が拡張され、改革提案が策定されていった。次に、この提案の実施段階（第2の局面）になると、改革提案に基づく新しい手続き的知識と既存の組織の手続き的記憶との間のバッティングに社内の注意が向けられ、プロジェクト・チームは、そのすり合わせに多くの労力を傾注することになった。これは建築モードと居住モードのぶつかり合いである。

組織の近視眼を矯正するためには、組織の交流記憶を通じて宣言的記憶を再構築することが必要不可欠であるが、プロジェクト・メンバー以外の人々は相変わらず居住モードで活動しており、その関心は、組織の手続き的記憶（組織ルーティン）の安定化に向けられている。種々の反対意見への対応局面では文字通り、プロジェクト・リーダーの自由意志（エージェンシー）が臨機応変に発揮され、個人的な交流記憶が生かされていた。

事例から分かったことは、ストア・オペレーションの進化は、いわば、2つのルートをとって生まれており、時として互いのルート同士が干渉し合い、すり合わせ（バランス化）が必要となってくるということである。これが小売業における活用と探求という2つのモード間の両手利きの実態と言える。しかし、それは日常的に頻繁に起こる事態ではない。

また、いずれの事例でも個人レベルの記憶が組織の記憶を補完する形で影響を与えていた。今、組織の記憶に加えて、個人レベルの記憶にも注意を払うならば、活用モード内のバランス化と探求モード内のバランス化という、もう1つ別の両手利き問題の存在が浮かび上がってくる。組織の両手利き研究は、通常、組織学習のモード間（活用と探求の2つ）の両手利きを扱ってきたが、それに加えて、学習のレベル（組織の記憶と個人の記憶の複数分析レベル）にもとづく、モード内の両手利きを検討することは興味深い研究課題になる。

スーパー店長と通常の店長の違い、ビジネス改革プロジェクトの成否、を左右しているのは、組織の記憶と個人の記憶の融合というモード内のバランス化である。この第2の両手利きは従来の研究ではあまり言及されることはなかったが、組織の記憶の参照を活用と定義し、個人の記憶による補完を探求と定義すれば、それもまた一種のバランス化の問題であると言える。

VI. むすび：両手利き組織をめぐる今後の研究課題

本稿は、個人の認知の二重処理、ハイデガー流実践の理論、組織の記憶の知見を援用して、組織の両手利きとは何か、そして、両手利きはどのようにして実現されているのか、という問いに経験的に答えようとしてきた。組織学習といっても、組織自体が学習するわけではない。組織に属する個人があくまでも学習しているのである。そのため、個人の認知や実践活動についての種々の知見は組織学習研究のミクロ基礎になりうる。

ケース1のスーパー店長の事例では、日常のストア・オペレーションにおいて出会う種々の機能不全に対して、店長は、個人的な交流記憶と宣言的記憶を利用して、適宜、没入的対処の再構成を行っている。現場での活用型学習の基本は、組織ルーティンに依拠した日常的な実践（没入的対処）であるが、それは単純な実践活動の反復ではない。スーパー店長は、機能不全に対して、巧みに、組織ルーティンの内容を個人レベルで洗練している。そのカギは、個人的に蓄えている交流記憶と宣言的記憶の有効性なのである。

ケース2のロジスティクス・システムの導入事例は、もう少し複雑である。それはまずロジスティクスとは何か、それはビジネス・モデルにどのような変革をもたらすのか、という宣言的知識の再構築をめぐる問題から始まった。いわば、現状の日常世界から一步、退いて、ビジネス・モデル自体のあり方の脱離的分析から出発したのである。これが本稿でいう組織の探求型学習である。

プロジェクト・チームは旧来の組織の宣言的記憶と手続き的記憶を再構築するために、ロジスティクスという新しい概念を学習し、既存の宣言的・手続き的記憶の学習棄却（第1局面）を行った。この段階では、旧来の組織ルーティンによる縛りを顧慮していない。建築モードで新しい住居を設計しようとしているのであるから、従前の組織ルーティンを考えることなく、再構築を進めなければならない。脱離的対処を促進するルールは、可能であれば、シンプルの方が良い（Eisenhardt and Sull, 2001）。





その後、改革案がトップに（表面的にせよ）承認されると、新しい宣言的記憶に基づいて新しい手続きが現場に提示された。ここから焦点は新旧の組織ルーティンの間のすり合わせ（第2局面）にシフトしていく。探求モード内部での両手利き（新しい組織の宣言的知識の定着）と建築モードと居住モードの世界の衝突（新旧の手続き的知識同士のすり合わせ）という2つの両手利き問題がこの第2の事例には含まれている。

さらに、新しい組織の宣言的記憶（サプライチェーン型のビジネス・モデルの発想）が本当にTストアに根付いたかと言えば、それは疑問である。新しい組織ルーティンの提案は、新しいビジネス・モデル発想（新しい宣言的知識）に基づいたものであるが、そのことが多くの組織メンバーに十分に了解されていたかは疑問である。多くのメンバーにとって、旧来の組織ルーティンの変更としてのみ理解されてしまった可能性が高い。既存の宣言的記憶が棄却されないままに、組織ルーティン（手続き的記憶）のみが更新されたとすれば、居住モードの没入的対処の再構成とあまり変わらないことになる。

インタビューしたプロジェクト・リーダーの言によれば、類似のビジネス・モデルの変革を行った競合相手に比べて業績上の格差が時間の経過と共に次第に生まれてきたという。その原因として、Tストアでは、ロジスティクス・システムの導入をビジネス・モデル全体の変革として考えることが十分にできていなかった（すなわち、旧来の宣言的知識の棄却が十分にできなかった）と述べている。以上、本稿が依拠した事例研究の発見物をあらためて整理して示せば、次の表4のようになる。

本稿が扱った事例にみられる探求と活用の両手利きは、日常の反復的実践の世界（居住モード、

表4 事例研究の要約

組織学習の内容 組織学習のモード		組織の宣言的記憶 組織のアイデンティティ Knowing What	組織の手続き的記憶 組織のルーティン Knowing How	組織の交流記憶 組織の認知分業体制 Knowing Who
ケース1： 活用型学習 Xシステム 居住モード 没入的対処と再構成		 個人の宣言的記憶に 基づく補完	組織の手続き的 知識の再構成	 個人の交流記憶に 基づく補完
ケース2： 探求型学習 Cシステム 建築モード 脱離的対処	第1局面	組織の宣言的 知識の再構築	組織の手続き的 知識の再構築	組織の交流 記憶の拡張
	第2局面	 個人の宣言的記憶に 基づく補完	新旧の組織の手続き的 知識同士のすり合わせ (2つのモードの衝突)	 個人の交流記憶に 基づく補完

Xシステム)が何らかのきっかけで破られ(ブレイクダウンの発生),組織の交流記憶が拡張され,多くの認知労力を費やして,組織の宣言的知識(組織アイデンティティ)が再構築され,それに伴って新しい組織の手続き的知識(組織ルーティン)が形成されるというものである。したがって,その定義から分かるように,組織学習における探求(建築モード,Cシステム)の世界は日常的に頻繁に訪れるものではない。活用型学習が日常的に続く中で,組織の探求型学習が断続的に発生する。これは時間的分離(断続的平衡)の見方に等しい。

しかし,探求型学習に切り替わるといっても,それは,組織全体が探求モード一色になるわけではない。事例では建築モードと居住モードの2つの世界が組織内に存在していた。探求と活用の同時的両立というのは,実態としては,2つの世界の併存であり,両者のぶつかり合いにつながる可能性を秘めている。事例では新しい宣言的知識の構築に伴う手続き的知識の刷新が提案された時点で,建築と居住の2つのモードのぶつかり合いが起こり,既存の手続き的知識とのすり合わせに苦勞することになった。プロジェクト・チームは,新しい宣言的知識の組織内の定着よりも,新旧の手続き的知識同士のすり合わせの方に,多くの労力を投入せざるをえなかった。その結果,建築モードとしての探求が中途半端に終わった可能性がある。

では,完全なブレイクダウンが断続的に起こらない限り,居住モードの世界は安定したものなのだろうか。本稿が明らかにしたもう1つのことは,居住モードの世界にも種々の機能不全が日常的に起こっているということである。居住モードの世界の機能不全は,そのまま没入的対処を繰り返すことで,見過ごしややり過ぎをすることもできる。しかし,スーパー店長というのは,この機能不全に対して,個人的な記憶に基づいて,没入的対処の再構成を適宜行い,見過ごしややり過ぎをしていなかった。この没入的対処の再構成は組織レベルの探求型学習には該当しないが,個人レベルでは,一種の探求と言えなくもない。

最後に,両手利き組織研究を進展させるための今後の研究課題を示すことにしよう。

- 1) 本稿では,組織学習のパラドクス(活用と探求のジレンマ)を企業はどのように乗り越えているのか(あるいはそのジレンマに囚われているのか)を明らかにするために,事例研究を採用した。しかし,1社のみの研究であり,当然のことながら,対象事例を増やしていく必要がある。
- 2) 組織の記憶と個人の記憶とを区別するという本稿の立場は,類似の組織ルーティンや類似の組織アイデンティティをベースにしている企業間でも,両手利きのあり方に違いが生じる理由を示している。しかし,本稿では,組織と個人という2つの分析レベルのみに注目して,居住と建築の中間に位置する準居住モードの存在は捨象されている。本稿は準居住モードに該当する事例を扱っていない。より詳細な複数レベルにまたがる分析(multi-level analysis)が必要である。
- 3) 今日,戦略のプロセス研究の代表として,ダイナミック・ケイパビリティの戦略論と実践としての戦略論の2つが見られる。本稿で示した建築モード(Cシステム)はダイナミック・ケイパビリティの戦略論の世界観と,居住モード(Xシステム)は実践としての戦略論の

世界観と、それぞれ親和性が高い。言い換えれば、両手利き組織研究は、この2つのプロセス研究を包含する研究テーマと言えるのである。今後、2つの戦略論の知見を接合した研究展開が望まれる。

引用・参考文献

- Archer, M., Roy Bhaskar, A. Collier, T. Lawson and A. Norrie (eds.) (1998), *Critical Realism: Essential Readings*, Routledge
- Berger, P. L. and T. Luckman, (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday (山口節郎訳 (1977)『日常世界の構成』新曜社)
- Brandon, David P., Andrea B. Hollingshead (2004), Transactive Memory Systems in Organizations: Matching Tasks, Expertise, and People, *Organization Science*, Vol. 15, No. 6, pp. 633-644
- Chia, Robert and Robin Holt (2006), Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective, *Organization Studies*, Vol. 27(5), pp. 635-655
- Chia, Robert and Brad MacKay (2007), Post-Processual Challenge for the Emerging Strategy-As-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice, *Human Relations*, Vol. 60 (1), pp. 217-242
- Chia, Robert and Andreas Rasche (2010), Epistemological Alternatives for Researching Strategy as Practice: Building and Dwelling Worldviews, in *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, and E. Vaara (eds.), Cambridge University Press, pp. 34-46
- Cibora, C. and R. Andreu (2001), Sharing Knowledge across Boundaries, *Journal of Information Technology*, Vol. 16, pp. 73-81
- Cohen, Michael D. and Paul Bacdayan (1994), Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study, *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, pp. 554-568
- Dreyfus, Hubert L. (1991), *Being-in-the-World: A Commentary of Heidegger's Being and Time*, Division I, The MIT Press (門脇俊介監訳 (2000)『世界内存在』産業図書)
- Eisenhardt, K. M. and D. N. Sull (2001), Strategy as Simple Rules, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 1, pp. 106-119 (邦訳「シンプル・ルール戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 2001年5月号)
- Emirbayer, Mustafa and Ann Mische (1998), What is Agency?, *American Journal of Sociology*, Vol. 103(4), pp. 962-1023
- Evans, Jonathan St. B. T. (2008), Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition, *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, pp. 255-278
- Feldman, M. S. (2003), A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines, *Industrial Corporate Change*, Vol. 12, (4), pp. 727-752
- Feldman, M. S. and Brian T. Pentland (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 94-118
- Garud, Raghu., Arun Kumaraswamy and Peter Kornoe (2010), Path Dependence or Path Creation?, *Journal of Management Studies*, Vol. 47(4), pp. 760-774
- Gavetti, G., and D. Levinthal (2000), Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45(1), pp. 113-137
- Gavetti, G., and J. W. Rivkin (2007), On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time, *Organization Science*, Vol. 18, pp. 420-439

- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press
- Gupta, A. K., K. G. Smith and C. E. Shalley (2006), The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 49(4), pp. 693-706
- Helfat, Constance E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, Sidney G. Winter (2007), *Dynamic Capabilities*, Blackwell Publishing (谷口他訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ』 勁草書房)
- Hodgkinson, Gerard P. and Mark P. Healey (2011), Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 32, pp. 1500-1516
- Jarzabkowski, Paula, Julia Balogun and David Seidl (2007), Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, *Human Relations*, Vol. 60(1), pp. 5-27
- Jarzabkowski, Paula (2008), Shaping Strategy as a Structuration Process, *Academy of Management Journal*, Vol. 51(4), pp. 621-650
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington (2007), *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press (高橋正泰監訳 (2012) 『実践としての戦略：新たなパースペクティブの展開』 文眞堂)
- Johnson, Gerry, Stuart Smith and Brian Codling (2010), Institutional Change and Strategic Agency: an Empirical Analysis of Manager's Experimentation with Routines, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl and Eero Vaara (eds.), Cambridge University Press, pp. 273-290
- Kahneman, Daniel (2011), *Thinking, Fast and Slow*, New York, NY: Farrar Straus & Giroux (村上章子訳 (2012) 『ファースト&スロー』 早川書房)
- Levinthal, Daniel A., James G. March (1993), The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112
- Lieberman, Matthew D. (2007), Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes, *Annual Review of Psychology*, pp. 259-289
- March, James G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2(1), pp. 71-87
- O'Reilly, C. and M. Tushman (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206
- Regné, Patrick (2008), Strategy-as-Practice and Dynamic Capabilities: Steps towards a Dynamic View of Strategy, *Human Relations*, Vol. 61(4), pp. 565-588
- Sandberg, Joergen and Haridimos Tsoukas (2011), Grasping the Logic of Practice: Theorizing through Practical Rationality, *Academy of Management Review*, Vol. 36(2), pp. 338-360
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533
- Teece, David J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350 (渡部直樹 (編) (2010) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社, 所収)
- Tsoukas, Haridimos (2010), Practice, Strategy Making and Intentionality: A Heideggerian Onto-Epistemology for Strategy as Practice, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl and Eero Vaara (eds.), Cambridge University Press, pp. 47-62
- Whittington, R (2010), Giddens, Structuration Theory, and Strategy as Practice, *Cambridge*

- Handbook of Strategy as Practice*, Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl and Eero Vaara (eds.), Cambridge University Press, pp. 109-126
- Yanow, Dvora and Haridimos Tsoukas (2009), What is Reflection-in-Action? A Phenomenological Account, *Journal of Management Studies*, Vol. 46(8), pp. 1339-1364
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13(3). pp. 339-351